

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE AMAZON

Las claves del éxito del gran gigante del comercio electrónico

STRATEGIC ANALYSIS OF AMAZON

The success factors of the biggest e-commerce company

Autor

Marta Galindo Diestro

Director

Javier Montero Villacampa

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

2020/2021

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE AMAZON

STRATEGIC ANALYSIS OF AMAZON

Autor

Marta Galindo Diestro

Director

Javier Montero Villacampa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Dirección y Organización de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: Fue en los años 90 cuando surgió lo que hoy conocemos como internet. A partir de ese momento, la era digital era algo cada vez más cercano a la realidad y pronto empezaron a surgir los primeros inventos ligados con esta nueva herramienta informática de alcance mundial. Escasos años después, el ingeniero Jeff Bezos aprovechó esta gran oportunidad surgida tras este descubrimiento y fundó desde su garaje lo que hoy es la empresa de comercio electrónico más grande del mundo: Amazon.

El siguiente trabajo pretende reflejar aquellos aspectos clave que sitúan a esta empresa en una posición de liderazgo en muchos de los sectores en los que opera gracias a la amplia cartera de productos y servicios que ofrece. Para ello, se estudiará el entorno en el que se encuentra, los distintos productos y servicios que posee y las diferentes estrategias que actualmente lleva a cabo para alcanzar el éxito que tiene. Además, se expondrán algunas de las actuaciones futuras que la compañía va a tratar de desarrollar y aquellas metas que

desea alcanzar. Todo ello con el fin de justificar, una vez más, el porqué de su elevada cuota de mercado y cómo, a través de la penetración en nuevos mercados y la diversificación de sus productos y servicios prestados, está logrando desplegar sus extensos tentáculos para convertirse en una empresa que lo cubra todo.

Abstract: Internet emerged in the nineties. At that time, the digital age was closer and closer to the reality and soon the first inventions linked to this new computer tool became very popular and reached a global scope. A few years later, the engineer Jeff Bezos took advantage of this great opportunity and founded from his garage what today is the largest e-commerce company in the world: Amazon.

This report explains the key success factors of this company, which is the leader in almost all the sectors in which it operates thanks to the broad portfolio of products and services that it offers. To do so, we study the environment in which Amazon is located, the different products and services it has and the different strategies it is employing to reach its current level of success. In addition, we present some of the future actions that the company will try to develop and the goals it hopes to attain. This report aims to explain why Amazon has such a high market share and how, through the penetration of new markets and the diversification of its products and services, it is managing to spread its extensive tentacles to become a company that covers everything.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	5
2. ¿QUÉ OFRECE AMAZON?.....	8
3. LAS INDUSTRIAS DE AMAZON	11
3.1 MODELOS DE NEGOCIO.....	11
3.2 EL MERCADO	12
3.2.1 Alcance geográfico de sus ventas	12
3.2.2 Cifras de ventas online en el mundo	13
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
4.1 ENTORNO GENERAL	15
4.1.1 Análisis PEST	15
4.2 ENTORNO ESPECÍFICO	19
4.2.1 Las 5 fuerzas de Porter.....	19
4.2.2 Grupos estratégicos.....	25
4.2.3 Estructura industrial.....	26
4.2.4 Ciclo de vida de la industria	26
5. ANÁLISIS INTERNO	27
5.1 ANÁLISIS DE RECURSOS	27
5.2 ANÁLISIS DE RECURSOS VRIO.....	30
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	31
7. ESTRATEGIA CORPORATIVA	32
7.1 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	32
7.2 DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA.....	34
8. ESTRATEGIA SOCIAL	34
9. EXPECTATIVAS DE FUTURO	35
10. BIBLIOGRAFÍA	38
11. ANEXO	42

TABLA DE ILUSTRACIONES

Imagen 1: Top 10 empresas mejor valoradas del mundo	42
Imagen 2: Ventas netas anuales entre 2010 y 2019	42
Imagen 3: Número de usuarios que compran en internet	43

1. INTRODUCCIÓN

La historia de la empresa Amazon se remonta a 1994, año en el que su fundador Jeff Bezos creó desde su garaje en Seattle lo que hoy conocemos como el gran gigante del comercio electrónico. Tanto es así, que su lema “*from A to Z*”¹ recoge perfectamente su filosofía empresarial: ser capaz de adquirir por Amazon todo lo que en tu mente puedas desear. Esta idea queda reflejada en su logo, pues muestra una flecha curvada en forma de sonrisa que conduce de la letra A a la Z de la palabra ‘Amazon’.

De manera anecdótica, el nombre de la empresa ha tenido varias denominaciones desde su fundación. Inicialmente, tomó el nombre “Cadabra”, pero un año más tarde el creador decidió cambiarlo por Relentless después de que un abogado, al ir a elaborar la burocracia necesaria para su formalización, confundiera Cadabra con cadáver. Esta segunda denominación no sería la última, y es que no era un nombre que gustara demasiado entre los amigos de Bezos, alegando éstos que resultaba un poco siniestro al nombrarlo. De este modo, en 1995 Bezos pasó a nombrar a su empresa “Amazon”, nombre por el que hoy día conocemos a la compañía.

El origen de Amazon proviene del estado brasileño del Amazonas, lugar caracterizado por un paisaje exótico y diferente, tal y como Bezos veía su tienda. Además, el río que atraviesa este Estado, el Amazonas, se trata del río más grande del mundo, haciendo así un símil con su empresa, la que planeaba convertir en la más grande de la historia.

De esta manera, Amazon se define como la tienda más centrada en el cliente del mundo basada en la innovación constante y en dar a sus clientes productos adaptados a sus necesidades a un precio menor. En el futuro, según exponen en la página oficial, “se verá cómo Amazon crea nuevas tecnologías, se expande a más regiones geográficas y continúa mejorando la vida de los consumidores y vendedores de todo el mundo”. En cuanto a sus valores, se distinguen cuatro: obsesión por el cliente, pasión por la innovación, compromiso por una operativa excelente y pensamiento a largo plazo.

Su fundador descubrió, gracias a la lectura de un informe sobre la evolución prevista del mercado en internet, que se estimaba un crecimiento anual en este tipo de comercio electrónico del 2300%. Fue ahí cuando se dio cuenta del elevado potencial que este sector web tenía y tomó la decisión de fundar lo que hoy conocemos como Amazon, la empresa

¹ Traducido al español sería “De la A a la Z”

online de venta al por menor más grande del mundo. Una vez ya sabía la vía por la que iba a vender su producto, debía decidir qué producto iba a ser el elegido. Para ello elaboró una lista de los 20 artículos que, bajo su criterio, más éxito tendrían en sus ventas por internet y a la vez menor coste le supondrían, y seleccionó 5 de ellos. Tras esta criba preliminar que llevó a cabo en la lista original, se decidió por tomar a los libros como motor potenciador de su negocio debido a su elevada demanda mundial. Decisión que desembocaría tiempo después en un completo éxito por su gran relación calidad-precio. De esta forma, con tan solo 2 meses desde su lanzamiento, un 16 de julio de 1995 Amazon lanzaría su página web y conseguiría vender a más de 45 países distintos, así como tener una cifra de ventas de hasta 20.000\$ a la semana. En este caso, el primer producto que se vendió fue el libro titulado “*Fluid Concepts and Creative Analogies*”.

Amazon saltó a la cotización bursátil en el índice estadounidense NASDAQ el 15 de mayo de 1997, cuando emitió su oferta pública inicial (OPI) de acciones a 18\$/acción bajo las iniciales AMZN. Actualmente, cada acción tiene un valor de 3284,28\$². Este incremento sustancial en su cotización refleja las expectativas de los inversores, quienes han confiado en el potencial de la empresa estadounidense para formar su cartera. Tanto es así, que Amazon fue la segunda empresa de EE.UU. en lograr una capitalización (número de acciones emitidas * cotización) de 1 billón de dólares para el año 2018, detrás de Apple. Pero, como ocurre en muchas compañías que salen a bolsa, sus inicios no fueron nada fáciles. Durante los 10 primeros años de su posición en el mercado de valores, los inversores se sentían puramente decepcionados por los resultados obtenidos en sus inversiones, lo que originó un esfuerzo extra para Bezos al tener que convencerles de que la compañía tenía potencial para generar valor en el largo plazo, por lo que debían mantener sus acciones si querían ver resultados positivos.

Aún con el éxito de la empresa a lo largo de los años, todos sus beneficios no se ven reflejados en los balances anuales. Esto se debe a que Bezos considera tan importante la reinversión de las ganancias que dedica la gran mayoría de éstas a crear y mejorar nuevos proyectos con el objetivo de que la empresa prospere y no se estanque. Algunos de estos ejemplos son las inversiones para la creación de enormes centros logísticos por todo el mundo, la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios y, como no, el mantenimiento y cuidado de las infraestructuras y la mano de obra encargada de que todo

² Datos bursátiles obtenidos de la página (Investing.com, 2021)

vaya bien y se consigan los objetivos planteados. No obstante, como se puede ver en la imagen 1 del Anexo, se encuentra entre las empresas mejor valoradas del mundo.

No obstante, no todo ha sido fácil en el camino seguido por el fundador. Durante los años de actividad empresarial ha tenido que hacer frente a numerosas polémicas que, mal gestionadas, podrían haber puesto en jaque a Amazon y haberlo llevado a la quiebra. Algunas de las más polémicas han sido las protestas neoyorquinas por parte del comercio individual que acusan a Amazon de llevar a cabo prácticas anticompetitivas al adquirir tras la pandemia sufrida por el COVID-19 una posición casi de monopolio en la industria, sacando así del mercado a las pequeñas empresas que se veían obligadas a cerrar durante el confinamiento. Otra de las más recientes e importantes en el ámbito nacional ha sido la denuncia a la compañía por tener a sus trabajadores en condiciones laborales pésimas, desarrollando éstos ansiedad, lesiones y miedo a alzar la voz en sindicatos por el consiguiente despido de la compañía. Estas protestas se han visto respaldadas por organismos como Amnistía Internacional, Comisiones Obreras, y demás organismos y sindicatos del resto de países europeos, que piden a los tribunales una investigación de la empresa tecnológica para detectar infracciones. Esto mismo ocurrió en Alabama (EE.UU.), donde recientemente han sido partícipes de una votación para crear el primer sindicato de Amazon en el país que regulase las condiciones laborales de los trabajadores. La decisión final ha llevado a la mayoría de votantes a decir “no” ante la propuesta, aunque todavía se estudia la posibilidad de que éstos pudieran haber estado coaccionados en su elección.

Finalmente, también se ha visto sumergido en una ola de acusaciones por evasión de impuestos al llevar a cabo una ingeniería fiscal extrema basada en concentrar su actividad en países con impuestos mínimos como Irlanda o Luxemburgo. De esta manera, en nuestras fronteras únicamente lleva a cabo actividades de servicios (logística, tratamiento de datos y atención al cliente), por lo que todo lo que vende a través de su web se factura en Luxemburgo, lugar donde se sitúa su sede, evitando así el pago de enormes cifras de impuestos. Todo lo mencionado anteriormente apoya la idea de que “todo crecimiento tiene un precio”.

A continuación, en el siguiente documento se va a proceder a estudiar la cartera de productos y servicios que posee Amazon; las diferentes industrias y entornos en los que opera; aquellos factores que posee y le permiten mantener su posición y, asimismo, se detallarán cada una de las estrategias seguidas. Además, también se relatarán algunas de

las actuaciones futuras que la empresa va a llevar a cabo y se tratará de dar una visión de las expectativas de futuro que envuelven a la misma.

Todo ello con el objetivo de entender cómo las actuaciones que desarrolla una empresa hacen que ésta se sitúe en una determinada posición frente a sus rivales.

2. ¿QUÉ OFRECE AMAZON?

Durante los últimos años, la cartera de productos y servicios de Amazon se ha visto fuertemente diversificada. Esto se debe a que no solo se pueden encontrar libros en su web como era en un principio, sino que ya se dispone de todo tipo de artículos y prestaciones al alcance de cualquier usuario.

Cabe destacar la estrategia que el equipo empresarial sigue antes de lanzar un nuevo producto. Se trata del llamado “documento de trabajo hacia atrás”, basado en publicar un artículo de prensa detallando cómo será el producto que se lance, así como las necesidades que éste cubrirá. De esta manera, se logra captar la reacción de los consumidores ante la gran noticia de lanzamiento para poder prever si un artículo será exitoso o no.

A continuación, se detallan los productos más relevantes que caracterizan la cartera de Amazon en torno a dos grandes grupos: bienes físicos y servicios.

Bienes físicos

Amazon Basics: En esta sección, la compañía ofrece artículos de uso diario tales como cables HDMI, baterías, utensilios de cocina, productos para mascotas, material para realizar deporte, ...

Alexa: Se trata del famoso asistente virtual controlado por voz. Su funcionamiento es sencillo: se menciona su nombre “Alexa” para que el dispositivo comience a funcionar y se le hace una pregunta o se le da una orden que responderá o ejecutará, respectivamente.

Aquellos dispositivos compatibles con Alexa son los conocidos altavoces inteligentes Amazon Echo, los electrodomésticos de Amazon Basics y los Fire TV Sticks. No obstante, las posibilidades se incrementan con los actuales acuerdos entre el gran gigante del comercio electrónico e importantes marcas como Microsoft, Toyota, Ford, Volkswagen, Samsung, ... que permiten que Alexa esté presente en prácticamente cualquier dispositivo de uso cotidiano.

Kindle: Así es como se llama el lector de libros electrónicos de la compañía. Permite a sus usuarios descargar y leer tantos libros como quieran de una manera más cómoda y ligera. Así, en un mismo dispositivo se pueden tener guardadas varias lecturas.

Tablet Fire: Tableta desarrollada para visualizar contenido multimedia, tener acceso a internet y a múltiples aplicaciones, etc.

Amazon Coins: Cuenta con su propia moneda, el Amazon Coin. Cien coins equivalen a 1€ y son de uso exclusivo dentro de Amazon ya que permiten realizar un pago digital para comprar aplicaciones compatibles con Kindle, juegos y compras in-app³.

Servicios

Amazon Web Services: Comenzó en 2002 lo que hoy día es un pilar fundamental de la empresa. Amazon ha puesto a disposición del cliente una serie de servicios que hacen posible guardar bases de datos, desarrollar una página web y demás servicios en la nube con el fin de servir a empresas e individuales.

Amazon Flex: Se trata de la marca de servicio de paquetería creada por Bezos. Permite al autónomo ganar dinero mediante el reparto de paquetes de Amazon, pudiendo elegir cuántos desea entregar, que días y en qué zona geográfica.

Twitch: Plataforma que permite retransmitir en directo jugadas de videojuegos.

Amazon Flow: Nombre que recibe la aplicación para móviles lanzada por la empresa que permite escanear códigos de barras de productos para conocer más a cerca de ellos y poder comprarlos en la web de Amazon.

Amazon Hub Locker: Servicio de casillas ubicadas en sitios públicos o tiendas en las cuales, al escanear el código de pedido en la pantalla habilitada para ello, se abre la taquilla correspondiente a dicho encargo.

Prime: Así se llama el servicio de suscripción para aquellos usuarios más fieles a la marca. A cambio de un pago mensual de 3,99€ se tiene la posibilidad de adquirir productos a precios inferiores con un menor plazo de entrega, así como también permite aprovechar una serie de servicios que de otra manera no sería posible hacerlo. Entre estos, cabe hacer especial mención a:

³ También conocidas como ‘compras integradas’. Así se denomina a las adquisiciones que tienen lugar dentro de una aplicación para obtener funciones adicionales. Por ejemplo, en el caso de los juegos, opción que permite desbloquear un nivel más o tener una vida extra.

- Amazon Music Prime: Permite al usuario suscrito escuchar y descargar música sin límites, desde cualquier lugar del mundo.
- Amazon Photos: Posibilita almacenar fotos y vídeos sin límite de capacidad.
- Prime Gaming: Da acceso a juegos gratis y al canal Twitch.tv.
- Prime Reading: Para acceder a múltiples *ebooks* desde cualquier dispositivo.

La lista de productos y servicios principales prestados por Amazon se resumen posteriormente:

Ilustración 1: Cartera de productos y servicios ofertados



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver tras analizar su cartera de negocios, Amazon es una empresa muy diversificada que se beneficia de varias fuentes de ingresos rentables. La compañía se especializa en una innovación constante e invierte parte de sus recursos en llevar a cabo procesos de entrada en nuevos sectores para quitarle participación de mercado a sus competidores, aunque dichas industrias no le sean del todo rentables.

Además, al ser una empresa cuya base es la red, toda la información que recaba de sus clientes es utilizada para muchas de sus líneas de negocio, consiguiendo así economías de alcance. De esta manera, el éxito en las nuevas líneas de negocio es más probable, pues utilizando la información consigue conocer mejor a sus usuarios y poder darles aquello que necesitan. Un claro ejemplo es el uso que hace de los datos registrados en el buscador

en su web de comercio minorista, que es usado para crear series relacionadas con aquello que resulta de especial interés entre su público.

3. LAS INDUSTRIAS DE AMAZON

En este apartado se va a abordar el conjunto de negocios en los que la empresa está involucrada. Esta cifra presenta un elevado número ya que se encuentra muy diversificada, abarcando múltiples industrias.

3.1 MODELOS DE NEGOCIO

Así mismo, se pueden establecer 5 grandes modelos de negocio para tratarlos. Estos son: tienda online, servicios de venta a terceros, servicios de suscripción, servicios web y tiendas físicas. A estos, además, se podría añadir una sexta categoría que incluyese los servicios de publicidad que presta.

A continuación, se detalla cada uno en profundidad:

-Tienda online (*online retail*⁴)→ Amazon vende prácticamente de todo (existen más de 400 millones de productos de diversa índole ofertados en su catálogo) a millones de clientes situados en todo el mundo. Dentro de estos, la categoría de productos más numerosa es la de libros, ascendiendo la cifra a 44,2 millones de títulos diversos. A estos les siguen los productos electrónicos como Alexa (10,1 M) y los del hogar (6,6 M).

-Servicios de venta a terceros (*Marketplace*)→ Existen más de 2 millones y medio de vendedores a los que Amazon ofrece servicios como la web, marketing, *fulfillment*⁵ y servicios de logística, atención al cliente, transporte, etc. Dentro de esta opción se podría incluir a lo que Amazon llama ‘creadores de contenido’: autores, músicos o cineastas que publican y venden sus obras a través de la web. Además, también hay quien vende productos de segunda mano. Con este negocio se cubren las 3 áreas del mercado: Business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) y consumer-to-business (C2B).

⁴ Nombre que recibe la industria minorista, orientada al consumidor final.

⁵ Nombre que recibe el servicio integral de venta a través de internet que incluye la experiencia del cliente en la compra, la logística y la entrega.

-Servicios de suscripción→ Posibilidad de ser miembro del programa Amazon Prime, tener acceso a audiolibros, *ebooks*, música, Twitch, etc., mediante el pago de una tasa mensual.

-Servicios web (*Amazon Web Services, AWS*)→ Se trata de servicios de computación en la nube, almacenamiento y bases de datos prestados a un gran número de usuarios individuales y empresas.

-Tiendas físicas (*physical stores*)→ Aquí se encuentran, desde 2015, librerías físicas, *pop-ups*⁶ y *Amazon 4-stars*⁷. También se incluirían las tiendas Amazon Go, donde el cliente puede comprar comida de la marca Whole Foods.

3.2 EL MERCADO

3.2.1 Alcance geográfico de sus ventas

A continuación, se va a detallar el alcance geográfico que caracteriza al gigante del comercio electrónico. Como ya se puede adelantar, es muy extenso, condición sine qua non el modelo de empresa de esta plataforma basado en los efectos de red —a medida que más usuarios interactúan con ella, más atractiva se vuelve para el resto- no tendría éxito.

En este caso en concreto, estos efectos reciben el nombre de “volante de inercia de Amazon”, que retroalimenta su crecimiento con la llegada de nuevos usuarios, incitados por los ya existentes.

A medida que las compras online son cada vez más populares, más público acude a Amazon para realizar sus pedidos, reforzando todavía más los efectos mencionados. Tanto es así que la empresa ya opera en 6 continentes. En Europa, vende a 41 países. Seguido de América con ventas en 22 de ellos, Asia y Oceanía con una cifra de 20 y, finalmente, África y Oriente Medio con ventas en 13 naciones. Aunque la cifra disminuye notoriamente hasta los 16 países en todo el mundo si nos referimos al número de ellos en los que Amazon tiene una página web específica para ese mercado.

La razón por la que no opera en todo el globo terrestre no es otra que por problemas legales derivados de barreras comerciales (bloqueos económicos) levantadas en EE.UU.

⁶ Se trata de tiendas físicas situadas en lugares estratégicos donde las marcas se publicitan durante un período determinado de tiempo. (Sánchez, 2021)

⁷ Supermercados en grandes ciudades donde se ofertan los productos más vendidos y mejor valorados por los clientes de Amazon.

e impuestos a otros países debido a la violación de los Derechos Humanos o el fomento del terrorismo en estos territorios. Algunos ejemplos de éstos son Corea del Norte, Siria o Irán.

3.2.2 Cifras de ventas online en el mundo

De entre la gran lista de naciones en las que ofrece sus productos, EE.UU. es el país que mayores beneficios reporta a la empresa, así como mayor cifra de clientes ostenta. En cuanto a la segmentación del mercado, Amazon separa en 3 grandes grupos: Norteamérica, Internacional y AWS⁸. La cifra de ventas totales alcanzada hasta 2019 en cada segmento se puede ver en la imagen 2 situada en Anexo, donde queda reflejada la importancia del mercado norteamericano en cifra de ventas. En cuanto al 2020, este dato aumentó a causa de la pandemia mundial y, debido a las múltiples restricciones de movimientos impuestas por los gobiernos, también lo hizo el uso de internet y el gasto en compras a través de la red. De esta forma, en el cuarto trimestre de 2020 alcanzó cifras récord con un 44% más de lo esperado, superando los 104.004 millones de euros –según el tipo de cambio actual-. Pero esto no es lo único que ha experimentado una subida notoria, también lo ha hecho el comercio de computación en la nube (AWS), el cual contiene datos de empresas tan importantes como General Electric, Unilever e incluso de la CIA.

En el caso de España, según una encuesta realizada por Statista⁹, en 2019 el 69% de los españoles encuestados (que ya eran usuarios de internet) habían hecho una compra por Amazon, frente al 86% en EE.UU. y el 88% en India.

Asimismo, se prevé que dicha cifra haya aumentado gracias a los datos reflejados en la encuesta elaborada por el INE¹⁰ un año después, donde se ve como la cantidad de hogares que actualmente cuentan con acceso a la red ha aumentado, situándose en los 15'5 millones. Así, en el año 2020 en torno a 22 millones de usuarios (62,6% de la población española de entre 16 y 74 años) realizaron una compra por internet. Cifra mayor que el año 2019, con un 58%. De esta misma forma, se realizan 93,6 millones de compras online al año. Entre éstas, lo más comprado en el país es ropa o accesorios, seguido de aparatos electrónicos y artículos de deporte. Quienes más compras realizan online son los que poseen una edad comprendida entre los 25 y 34 años (73,2%), seguido de los de 35 a 44

⁸ Así se presenta a Amazon Web Services

⁹ Información extraída de la macroencuestade Statista Global Consumer Survey (Statista, 2019)

¹⁰ Datos obtenidos de la encuesta sobre Equipamiento y Uso de las TIC en los hogares (INE, 2020)

(69,2%) y los de 16 a 24 (61,8%). Cabe destacar el bajo porcentaje de compras online que poseen las personas con una edad comprendida entre los 65 y 74 años, que es un 20,5%. Esto refleja que, aunque todavía este último grupo de personas no sea cliente habitual de Amazon, en un futuro hay un potencial margen de crecimiento para el comercio electrónico entre ellos, pues los que se sitúan en la franja anterior (entre 55 y 64 años) que compren un 37,2% de las veces, pasarán a ocupar ese puesto en los próximos años. Esta situación es algo positivo para empresas como Amazon, pues el número de potenciales clientes aumenta a medida que pasan los años, teniendo todavía camino nuevo por recorrer y posibilidad de seguir creciendo. Estas cifras se pueden ver en la imagen 3 del Anexo.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación, se van a identificar aquellos aspectos estructurales de la industria que condicionan y determinan la manera de actuar de las empresas que actúan en ella, determinando así su rentabilidad. Estos aspectos podemos dividirlos en dos grandes grupos heterogéneos: aspectos del entorno general y del entorno específico.

Para comenzar, trataremos de explicar qué diferencia a cada uno de estos dos grupos. El primero de ellos, el general, engloba aquellos factores que afectan a todas las empresas por igual que realizan su actividad empresarial en un momento y lugar concreto. De este modo, resulta conveniente su análisis para poder identificar las amenazas y oportunidades que se dan.

Por otro lado, tenemos el entorno específico, el cual afecta únicamente a una empresa o sector y determinará aquellas fortalezas o debilidades que la industria estudiada ostenta.

Cabe decir que, para Amazon, resultan especialmente relevantes los factores generales pues, al ser una empresa tan diversificada en sectores que están continuamente cambiando, los límites de cada uno de ellos se mueven continuamente y es poco probable que aquellas situaciones que hoy repercuten en ese sector específico lo sigan haciendo mañana.

4.1 ENTORNO GENERAL

4.1.1 Análisis PEST

En el primero de los casos, se va a realizar el análisis a través de una herramienta de apoyo: el análisis PEST. Consiste en identificar aquellos aspectos Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que definen un entorno competitivo y apoyan o dificultan la realización de una actividad empresarial en él. En el caso de Amazon, éstos serían:

-Políticos→ Cabe hacer especial mención al nuevo cambio de presidencia en Estados Unidos. Con el nuevo presidente, Joe Biden, se espera una subida en el Impuesto de Sociedades que afectaría sobre todo a las grandes empresas. A su vez, también propone subir el salario mínimo de los trabajadores hasta los 15\$/h, lo que encarecería el coste de fabricación. Finalmente, el presidente se muestra preocupado por el excesivo poder concentrado en unas pocas empresas, haciendo explícita mención en sus discursos a Google, Apple, Facebook y Amazon. Así, Biden dejó claro que “las compañías que generen beneficios en el extranjero y actúen como monopolios deberían pagar más impuestos”¹¹, para poder frenar, de alguna manera, las prácticas anticompetitivas que llevan a cabo. Esta situación de abuso de la posición dominante por parte de las Big Tech, según fuentes diversas, resulta preocupante, pues para éstas la competencia no es importante ya que, si se sienten amenazadas por alguna empresa rival, pueden comprarla a precios atractivos y lograr así el monopolio. Como respuesta a esta amenaza se están llevando a cabo medidas antimonopolio que, en la mayoría de los casos, no resultan relevantes para dichas empresas porque, comparando la sanción con los beneficios obtenidos por esa práctica ilegal, les sale rentable seguir haciéndolo.

Sin embargo, la postura del nuevo presidente es un tanto diversa, pues no solo quiere regular todo lo que ocurre en la red -lo que sería negativo para muchas de las empresas que operan en ella-, sino que se muestra a favor del desarrollo de éstas y pretende invertir elevadas sumas de dinero en el programa “*Made in all of America*” para la creación e impulso de puestos de trabajos y el apoyo a las nuevas industrias tecnológicas más competitivas.

En el caso de España lo que ocurre, según datos facilitados por la Agencia Tributaria, es que son las grandes compañías las que salen beneficiadas del tratamiento del Impuesto de Sociedades actual, así como las que a más ayudas pueden optar. Para frenar esta situación,

¹¹ Declaración obtenida del artículo (Jose Luis de Haro, 2021)

Bruselas está llevando a cabo un plan de medidas para disminuir la práctica de empresas digitalizadas consistente en desviar sus ingresos a países con menor presión fiscal, como ocurre con Irlanda.

En lo concerniente a Amazon, las reivindicaciones de distintos países han llevado a la empresa a tener que pagar numerosas multas y ser calificada por Fair Tax Mark¹² en 2019 como “la peor empresa en un ranking de mala conducta fiscal”.

-Económicos→ La pandemia actual ha generado situaciones devastadoras en el comercio minorista tradicional a causa de los cierres temporales y los confinamientos, favoreciendo el comercio en línea a todos los niveles, incluso en el ámbito alimenticio. En España, el Producto Interior Bruto en 2020 ha caído un 11% respecto al año anterior, favoreciendo la caída asociada del PIB per cápita, lo que lleva a la población a disponer de menores ingresos y frenar el consumo. A su vez, el FMI prevé una caída del consumo privado del 14,8% en el país, convirtiéndola en una de las economías más perjudicadas.

Pese a ello, Amazon ha aumentado sus ventas online, en tiendas físicas y el número de usuarios que utilizan su sistema de computación en la nube. Así, del 5 al 31 de marzo el número de visitas diarias a la web aumentó un 9,4% y las ventas online de alimentos se duplicaron.

No obstante, lejos de ser esta situación únicamente positiva para Amazon, también ha sido un momento en el que competidores como Wal-Mart o Target han acelerado su proceso de venta online, aumentando la competencia y reduciendo los márgenes empresariales.

-Socio-culturales→ La sociedad consumista en la que nos vemos sumergidos ligada al desarrollo del uso de internet favorecen el uso de plataformas de comercio electrónico, viéndose incrementado también por el cambio en el ámbito bancario que ofrece un pago online con totales garantías de uso. También se está dando un cambio en la sociedad respecto a la concienciación por las condiciones laborales dignas y salarios en consonancia con el nivel de precios que permitan vivir en condiciones aceptables. En España actualmente el salario mínimo se sitúa en 950€/mes con 2 pagas extras y la tasa anual del IPC es del 2,7%, habiéndose producido recientemente una subida ocasionada por el incremento en el precio del combustible y la electricidad, algo que encarecerá, entre otros, los precios de logística de cada producto (según su evolución, los expertos afirman

¹² Informe obtenido de la publicación (Mark, The Silicon Six and their \$100 billion global tax gap, 2019)

que se trata de un recorrido en forma de K). Además, también provoca una situación en la que existen enormes brechas entre las clases con mayor y menor renta, pues son éstos últimos quienes se ven más afectados por la subida al ocupar los gastos en combustible o electricidad una mayor parte de su cifra de gastos mensuales. Esta situación, como cabe esperar, no beneficia a los comercios, pues la población tiene menos dinero para gastar y los precios son mayores.

En cuanto a la evolución demográfica¹³, la población española sufre un proceso de envejecimiento visible al comparar la cifra de muertes con la de nacimientos. Esta misma situación se da en muchos otros países, pues se prevé que la tasa de fecundidad descienda en los próximos años pasando de tener actualmente cada mujer 2,5 hijos a tener 2,2 en el año 2050. A su vez, la esperanza de vida mundial cada vez es mayor, siendo actualmente de 72,6 años y la prevista en 2050 de 77,1. Esto no es más que un reflejo de lo que está ocurriendo actualmente: hay más gente mayor que joven. Esta evolución de la pirámide de población no favorece el auge de los sistemas informáticos en un corto plazo, pues son las personas mayores que no han nacido con internet quienes más desconfían y se muestran reticentes a usar páginas web para llevar a cabo su proceso de compra habitual.

Si bien no todo acaba aquí. Actualmente se está dando un cambio en el estilo de vida, acelerado aún más por la pandemia. Cada vez queremos todo más rápido: entregas de productos en 24 horas, comida a la carta llevada a domicilio al momento, ... La población se está acostumbrando al consumo rápido a bajo coste. Si una empresa no puede garantizarlo, poco puede hacer en el mercado, pues un competidor repartirá el producto antes y le robará los clientes. Esta situación refleja una fortaleza de Amazon, pues es líder en entregas rápidas a bajo coste.

También se debe considerar la concienciación actual por el medio ambiente. Para que un cliente tenga su paquete en 24h, según un *Monthly Energy Review*, es necesaria una emisión de CO₂ tan grande que ya casi superan las emisiones originarias del transporte de mercancías a las producidas por plantas energéticas. El hecho de que haya incrementado el número de paquetes diarios provoca que los camiones de reparto muchas veces lleven solo media carga, por lo que cada vez se necesita hacer más viajes para conseguir este reparto casi individualizado. Ante esta conducta generalizada a favor del medio ambiente, Amazon debe estudiar la posibilidad de que un elevado número de

¹³ Datos extraídos del informe (datosmacro.com, 2019) y (datosmacro.com, 2020)

consumidores esté dispuestos a pagar un precio superior por adquirir un producto más próximo a ellos, generando así menor impacto ambiental y llevando a cabo un consumo responsable. Pero no todo es negativo, pues en su mensajería, Amazon trata de utilizar la mínima cantidad de plásticos y cajas de cartón –todas ellas reciclables– para envolver los productos que comercializa, lo que hace que la compañía cumpla con la directiva europea 2019/904 que fija en julio de 2021 la fecha límite para dejar de vender productos de plástico de un solo uso, algo que la empresa ya hace desde diciembre del año anterior. Otra acción positiva que lleva a cabo es el uso de energías renovables. Además, participa con otras entidades para mejorar la sostenibilidad a través de un blog en su página web titulado “Iniciativa de datos de sostenibilidad de Amazon¹⁴”, donde publica artículos relacionados con iniciativas de cuidado al medio ambiente.

-Tecnológicos→ Actualmente vivimos en la era digital. El uso de internet, el comercio online, etc. están en constante auge a nivel mundial. Además, tras la crisis económica generada por el coronavirus, queda reflejado que el sector de la innovación es uno de los que menos sufren con las recesiones, por lo que aquellas empresas que destinen partidas a su desarrollo o basen directamente su actividad en medios tecnológicos tienen más papeletas para sobrevivir y crecer. Todo ello se verá favorecido por la implementación de lo que se llama “La quinta generación de las tecnologías” o 5G, que supone contar con una mayor rapidez de descarga en cualquier lugar, lo que beneficiará a las grandes tecnológicas como Amazon. Países en vías de desarrollo como los de África no cuentan todavía con una presencia de internet notoria, pero se prevé que ésta se dé en los próximos años, ya que se está viendo que en países como Kenia y Nigeria¹⁵ se está produciendo un rápido desarrollo tecnológico, lo que beneficiaría a Amazon al poder internacionalizarse todavía más y ganar nuevos clientes en estos territorios, fortaleciendo su capacidad de crecimiento futuro.

En el caso de España, en los Presupuestos Generales del Estado¹⁶, se estima destinar este año un 80% más de fondos al gasto en I+D que el año anterior.

Por último, un factor a tener en cuenta en Europa es la vigente “Tasa Google¹⁷”, por medio de la cual las grandes tecnológicas (aquellas que ingresen más de 750M de euros en todo

¹⁴ EL blog consultado está disponible en (Amazon, 2020)

¹⁵ Información sacada del documento (Anclaje del ecosistema africano de Internet: lecciones del crecimiento de los puntos neutros de Kenia y Nigeria, 2020)

¹⁶ Datos obtenidos del documento (CincoDías, 2020)

¹⁷ Esta información queda reflejada en el artículo (D.R., 2021)

el mundo y más de 3M en España, como Amazon) quedan obligadas a pagar un 3% de sus ingresos obtenidos por la publicidad y la venta de datos sobre usuarios. A esta nueva norma Amazon ha respondido aumentando un 3% la factura a los vendedores que operan en él, siendo las pequeñas empresas las realmente afectadas por la medida fiscal.

4.2 ENTORNO ESPECÍFICO

4.2.1 Las 5 fuerzas de Porter

Comenzaremos hablando de los proveedores y clientes de Amazon y, posteriormente, explicaremos los factores que, de manera directa, afectan a Amazon mediante “El análisis de las 5 fuerzas de Porter”, herramienta de gran utilidad para evaluarlos.

Proveedores

Para desarrollar sus productos propios, Amazon cuenta con una elevada cifra de empresas proveedoras concentradas en China (505), India (168) y EE.UU. (102). Aunque la mayoría se sitúan en el continente asiático, también hay compañías suministradoras en Reino Unido, Polonia, Italia y España.

Aquellos puntos a favor de ser proveedor de Amazon se centran en lograr un incremento sustancial de las ventas, conseguir estar en el buscador más usado por los clientes para buscar los productos que desean (por encima de Google Adwords), mejorar la imagen de marca y poder lograr una presencia internacional de manera más fácil y rápida, entre otros.

Aunque, como cabe esperar, no todo es bueno. También hay que tener en cuenta aspectos negativos como que el suministrador deberá cumplir con un abastecimiento de pedidos muy elevado y Amazon tratará de sacarle el menor precio posible por ellos, su cobro no será al momento sino a 90 días en la mayoría de los casos, si se da el mínimo fallo existe un elevado riesgo de que la multinacional deje de trabajar con este proveedor, etc.

Una empresa que decida vender sus productos a través de Amazon tiene hasta 3 programas distintos donde elegir, dependiendo de la manera en que quiera aliarse con la empresa. De esta manera, deberá elegir entre:

-FBA (*Fulfilled by Amazon*)→ El vendedor se da de alta en la web de Amazon, crea un catálogo de productos y los envía al centro de distribución de Amazon, punto donde ya será la compañía estadounidense quien se encargue de su almacenamiento, tramitación y

entrega de los pedidos. También se ocupará de dar un buen servicio al cliente y gestionar las devoluciones. Sin olvidar que el vendedor podrá elegir vender su artículo a través de Amazon Prime si así lo desea. Todas estas tareas serán debidamente pagadas por la empresa vendedora para que Amazon las lleve a cabo.

-FBM (*Fulfilled by Merchant*) → Tras abrir el suministrador una cuenta en Amazon, él mismo se encarga de todo lo relacionado con el trámite y envío de sus productos: almacenamiento, preparación, y entrega al cliente final, además de encargarse también de su devolución si no cumplierse con las expectativas esperadas. Simplemente usa la web de Amazon para publicitar los productos ofertados y que éstos puedan llegar a un mayor número de personas. Se debe tener en cuenta que en esta modalidad no es posible catalogar el producto ofertado como Prime.

-SFP (*Seller Fulfilled Prime*) → Lo mismo que el programa FBM, pero con la posibilidad de catalogar al producto como Prime, ampliando así su potencial de venta. Para adherirse a este sistema, el proveedor debe garantizar la entrega de los productos en el mismo día en que se ha realizado el pedido.

Las características de cada opción se resumen a continuación:

Ilustración 2: Diferencias entre los 3 programas de proveedores que ofrece Amazon

	FBA	FBM	SFP
AMAZON ALMACENA, TRAMITA Y ENTREGA LOS PEDIDOS	✓	✗	✗
AMAZON GESTIONA LAS DEVOLUCIONES	✓	✗	✗
POSIBILIDAD DE VENDER A TRAVÉS DE AMAZON PRIME	✓	✗	✓

Fuente: Elaboración propia

El responsable de Amazon Marketplace en España, Ryan Frank, ha confirmado que de las 9.000 pequeñas y medianas empresas españolas que venden en Amazon, más del 50% exporta sus productos y ya superan los 450 millones de euros en ventas internacionales. Este gran éxito se debe, además de a la buena gestión de las empresas, al apoyo que Amazon les ofrece a través del programa Despega que, en colaboración con otras entidades, forma de manera gratuita a aquellas personas que deseen llevar a cabo un negocio online sobre cómo deben hacerlo para obtener los mejores resultados.

Además de lo mencionado anteriormente, existe la posibilidad de darse de alta en la plataforma Amazon Seller, mediante la cual cualquier individuo puede usar su web como canal de venta online.

De todo lo detallado, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es escaso, pues en todo momento es Amazon quien fija las últimas condiciones. Además, el número de empresas dispuestas a vender a través de la plataforma es cada vez mayor y su producto, en muchas ocasiones, no está diferenciado.

Clientes

Según Bezos, el cliente para Amazon es el centro de todo lo que hacen. Este enfoque incluye: ofrecer un sistema fácil de pedidos, entregas rápidas, personalizar la experiencia de compra y dar a los clientes el mejor trato posible. Para asegurarse de que esta prioridad consta en cada uno de los integrantes de la cadena, el CEO envía a los directivos a un centro de atención al cliente dos veces al año para que éstos adopten la mentalidad de escucha activa del cliente y el entendimiento de sus necesidades y puedan transmitirlo al resto de empleados.

Amazon cuenta con una rápida capacidad de reacción a las críticas pues, si un producto no gusta a su público, no duda en eliminarlo de su catálogo.

De esta manera, una de las estrategias que más asombran de la compañía de Bezos es el afán y la preocupación constante por el cliente. Ya no es el competidor quien está en el punto de mira, sino que ahora será el consumidor quien lo esté, tratando siempre de ofrecerle aquello que quiere. Bezos destaca que este nuevo enfoque es esencial en entornos que cambian constantemente como ocurre con el tecnológico y en aquellos donde se es el líder pues, aunque una empresa rival pueda ofrecer un producto nuevo que gusta a los clientes antes que tú, tendrás la capacidad suficiente para aumentar la oferta y hacerte con más cuota que ella. Es por ello que, aunque en Amazon no centren todos sus esfuerzos en observar al rival, se mantienen alertas ante lo que hace.

Entre los principales clientes de Amazon en España podríamos destacar a Cepsa quien, además, hace menos de un año se alió con el asistente virtual Alexa para impulsar una aplicación de voz que localizase sus gasolineras.

Respecto a los clientes, en este sector tienen un elevado poder de negociación, pues siempre tenderán a buscar el menor precio entre las múltiples alternativas de las que

gozan. En esto Amazon es líder ya que, con su estrategia de precios bajos, consigue ser la alternativa elegida por un gran número de éstos.

Competidores

Como cabe esperar, los negocios de Amazon abarcan una amplia gama de tipos de productos y servicios diferentes y se enfrentan a una gran variedad de competidores de sectores muy diversos en todo el mundo. Éstos van desde minoristas, distribuidores y empresas de logística y fabricantes hasta empresas de consumo electrónico y telecomunicaciones, etc. Cabe decir que cada uno de los negocios en los que se encuentra está sujeto a rápidos cambios en su modelo de negocio que pudieran ocasionar la entrada de nuevos rivales en cualquier momento.

En el ámbito del comercio electrónico destacaríamos como principal competidor a Alibaba quien, a pesar de haber obtenido ingresos inferiores, ha demostrado tener un crecimiento superior al de la empresa estadounidense. Se define como la plataforma B2B virtual más completa del mundo y se encuentran cerca de mil millones de productos distintos. Adicionalmente, también ofrece servicios de pago en línea, comparación de precios entre distintos proveedores y almacenamiento de datos en la nube. Por detrás, estaría la empresa eBay, donde se producen subastas de múltiples productos a través de la web.

En cuanto a los servicios en la nube, Amazon es superado por su principal rival Microsoft que, como consecuencia del cambio en su CEO, ha liderado un cambio en sus raíces pasando a definirse como una empresa de inteligencia artificial, de la nube y de servicios a empresas, basando el éxito de su negocio en la innovación. También se podría mencionar en esta sección a las empresas competidoras Google y Dropbox, entre otras.

Respecto al comercio minorista o retail, otro gigante de la distribución es Wal-Mart, la cadena de hipermercados y grandes almacenes de alimentos de origen estadounidense más grande del mundo. Aunque una clara estrategia de los últimos años indica que Wal-Mart está tratando de entrar en el negocio online, todavía es Amazon quien lleva ventaja en este sector. En cambio, en el entorno offline, es Wal-Mart quien lleva la delantera. Ambas empresas se encuentran en una lucha por dominar el mercado, caracterizada por las recientes adquisiciones de múltiples empresas por ambas partes. En el caso de Amazon, la más relevante tiene que ver con la cadena de supermercados Whole Foods Market, la cual compró en 2017 para poder empezar a comercializar productos de alimentación ecológica en tiendas físicas, incluso con la posibilidad de comprar online y

recoger en tienda, el llamado '*click & collect*', algo que Wal-Mart ya tenía implantado en sus locales. Aquí cabe hacer especial mención también a la apertura de Amazon Go y Amazon Fresh, tiendas físicas donde se accede con la app de Amazon Go y se venden productos de alimentación sin necesidad de hacer cola y pasar por caja, sino que los artículos que el cliente coge quedan registrados en su cuenta Amazon y se pagan por ahí. Es el sistema "*Just walk out*", mediante el cual se automatiza la actividad de los supermercados.

Desde el otro lado, con el fin de entrar en el segmento online, la cadena de alimentación estadounidense ha adquirido empresas como Jet.com, dedicadas al comercio online, o Kosmix, con la que se creó la división Wal-Mart Labs mediante la cual se hicieron latentes los esfuerzos de la compañía por invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías y pudo empezar a vender sus productos de manera online.

Con esto, ambas empresas buscan la integración omnicanal entre los espacios de venta online y offline para conseguir un mejor posicionamiento a través de la adaptación de sus dos modelos de negocio tan diferentes, que al final tenderán a confluir.

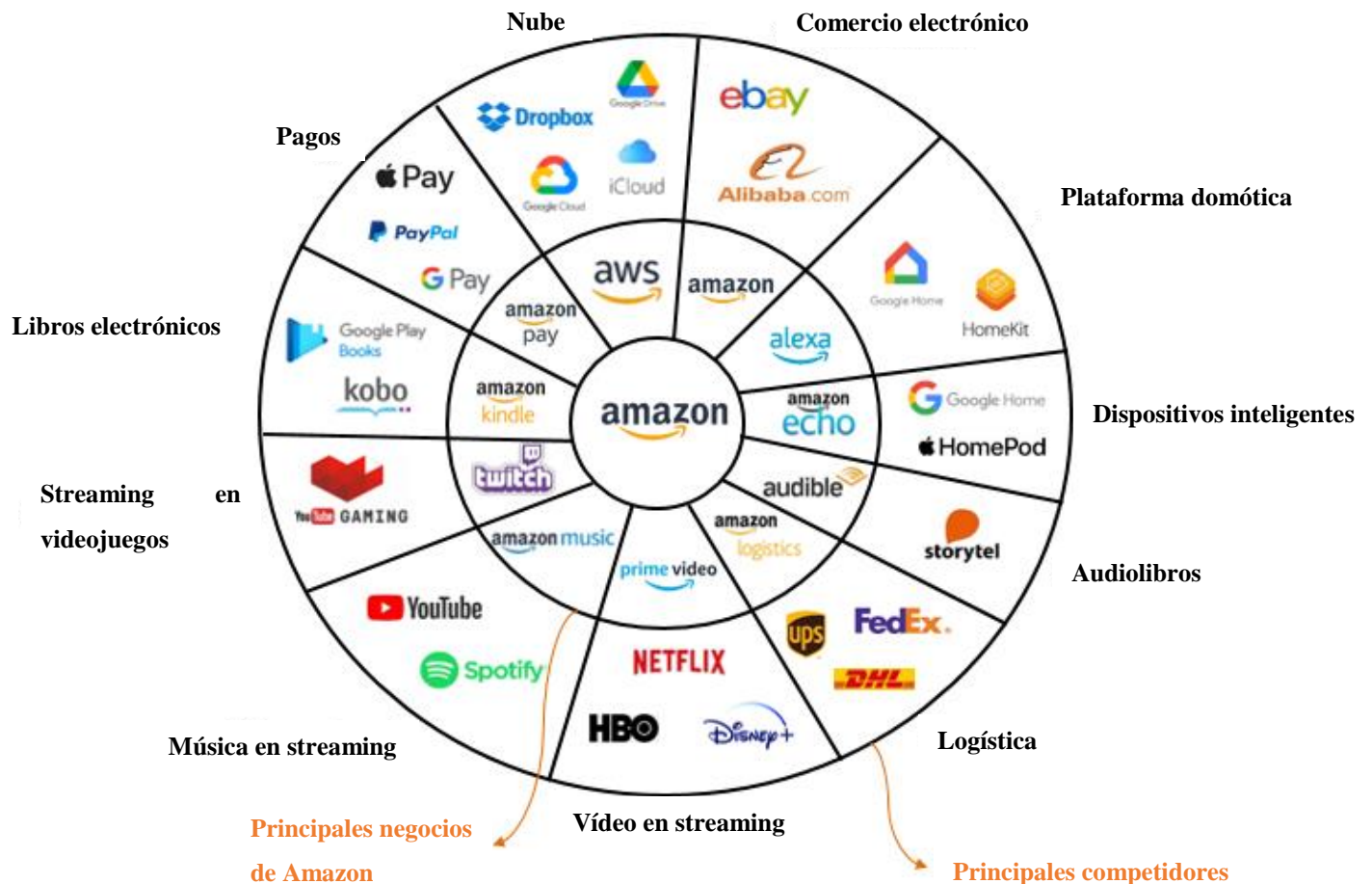
En lo que tiene que ver con los servicios de streaming, el principal rival de Amazon Prime Video es Netflix, empresa dedicada a la distribución de contenidos audiovisuales como series, películas o documentales. Aunque Netflix es la plataforma con mayor número de suscriptores en todo el mundo, el servicio de Amazon no se relaja y poco a poco ofrece a sus clientes un catálogo más numeroso y variado. Una estrategia utilizada por Amazon para conseguir aumentar su cuota de mercado es jugar con el precio reducido, pues sus tarifas son inferiores a las de la empresa líder en el sector. Otro de los principales competidores de la industria es HBO, conocida principalmente por su alto nivel de calidad en la creación de contenido. Respecto a la plataforma lanzada por Amazon llamada Twitch para retransmitir en vivo partidas de videojuegos, su principal competidor es YouTube, la famosa plataforma donde cualquier persona puede compartir un vídeo. Dentro de los millones de videos subidos, hay una sección para los llamados "*videos gaming*", donde el creador de contenido se graba mientras juega y es visto por millones de usuarios. YouTube cuenta con 2 mil millones de usuarios repartidos por todo el mundo.

Por lo mencionado anteriormente podríamos decir que la rivalidad existente entre los competidores de los distintos negocios en los que Amazon se encuentra es baja ya que, aunque su número es muy elevado, las diferencias de tamaño entre ellos son muy grandes. (Por ejemplo, tiendas locales donde se venden productos de uso cotidiano como los de

Amazon hay muchas, pero ninguna alcanza los volúmenes de facturación de ésta y es por ello que puede llevar a cabo estrategias diferenciadoras que la hagan ser la opción elegida entre los clientes más sensibles al precio u otros factores).

De manera gráfica, los competidores -según el tipo de producto o servicio lanzado por Amazon- se pueden ver a continuación:

Ilustración 3: Principales negocios y competidores de Amazon



Fuente: Elaboración propia

Nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es enorme ya que prácticamente cualquier empresa que entra a operar en el mercado compite directa o indirectamente con Amazon. Sin embargo, teniendo en cuenta su tamaño, Amazon juega con una enorme ventaja basada en los efectos de red -el valor de la compañía aumenta a medida que más usuarios hacen uso de ella-, pues cuenta con una cifra de clientes fidelizados que estarían dispuestos a comprar

en su plataforma antes que en otra puesto que ya la conocen y están satisfechos con ella. Además, cuenta con una experiencia en el sector, hasta el momento, inigualable.

Todo ello hace que, aunque la amenaza de entrada de nuevas empresas sea alta, resulte realmente difícil que una empresa llegue a competir con Amazon. Así, queda reflejado que no todos los rivales presentan una amenaza real a considerar.

Productos sustitutos

Finalmente, en un sector tecnológico que está continuamente cambiando como en el que actúa la empresa, la amenaza de productos sustitutos está presente porque, si ésta no dedica recursos constantemente a una mejora continua y a la inversión en investigación, una nueva alternativa podría surgir y ya nadie querría usar su plataforma, quedando ésta obsoleta. Además, algunos de estos productos han sido creados por el propio Amazon, pues en su cartera de productos tiene varios que satisfacen las mismas necesidades. Este efecto es conocido como “canibalización de productos” y se da cuando la demanda de un producto cae a favor de otro lanzado por la misma empresa que sea preferido por los consumidores.

4.2.2 Grupos estratégicos

En lo relativo a lo anteriormente comentado, podemos decir que no todas las empresas de dichos sectores compiten en el mercado con la misma importancia. Esto se debe a que pertenecen a grupos estratégicos diferentes surgidos por las desiguales situaciones de las que parten las distintas compañías, los diversos recursos que poseen para poder competir y sus distintos objetivos a lograr.

En un primer grupo estarían las grandes empresas que cuentan con una gran lista de clientes potenciales y conocimiento sobre éstos gracias al tratamiento que hacen del Big Data que poseen, es decir, de las ingestas cantidades de datos con las que operan y les ayudan a tomar decisiones de qué puede necesitar un cliente y cómo lo quiere, además de lo máximo que estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio prestado. Aquí estarían empresas como Amazon, Alibaba, Netflix, ... En este grupo podríamos hablar de los llamados GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft), pues todas las empresas que los componen son plataformas que dirigen el tráfico de clientes hacia determinadas tendencias gracias al uso avanzado que hacen de las TIC y, adicionalmente, entre ellas tienen un contacto multimercado, pues a su vez coindicen en varias industrias a la vez.

En un segundo grupo encontraríamos aquellas empresas que, aun siendo grandes, no consiguen alcanzar los niveles anteriores y cuentan con una menor capacidad de adaptación al entorno en el que compiten. Podríamos situar aquí a empresas como Leroy Merlin, Mercadona, Ale-Hop, ..., cada una enfocada en un tipo de negocio diferente, desde tiendas de decoración y bricolaje, hasta supermercados de alimentación o tiendas de accesorios y complementos.

Por último, en otro grupo se situarían el resto de pequeñas y medianas empresas dedicadas a los distintos negocios en los que las anteriores compiten. Aquí podríamos incluir a todos los negocios locales que se limitan a seguir las tendencias lanzadas por los referentes y cuyos clientes se encuentran en la cercanía. Además, la cantidad de recursos financieros con la que cuentan es menor, por lo que también lo es su rentabilidad.

4.2.3 Estructura industrial

Lo relatado anteriormente nos lleva a pensar que se trata de una estructura industrial propia de una industria dominada, pues el número de competidores es muy elevado y las diferencias de tamaño existentes entre ellos también. Cada empresa tiene una capacidad de decisión distinta según su poder. De esta manera, la coordinación de las actuaciones solo se produce entre las empresas más grandes, que deciden hacia donde guiar sus esfuerzos comerciales y crean las futuras tendencias que se van a desarrollar.

4.2.4 Ciclo de vida de la industria

Si hablamos del ciclo de vida de la industria centrándonos en el propio sector tecnológico, podríamos decir que se encuentra en una etapa de crecimiento. Esto se debe a que últimamente todo lo que tiene que ver con el uso de internet, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la idea de conseguir una digitalización global, etc., está en auge.

Un paso importante para definir la etapa en la que estamos de este ciclo de vida es el hecho de que se están buscando constantemente mejoras como, por ejemplo, la creación del llamado 5G mediante el cual la velocidad de conexión a la red aumentará y se incrementará de manera exponencial la cifra de posibles dispositivos conectados a una misma red. Además, el porcentaje de ingresos entre las empresas basadas en este fenómeno se ha visto incrementado notoriamente en los últimos períodos. Estamos, por tanto, en mitad de una revolución tecnológica donde aquellas empresas que no se adapten al cambio, morirán.

Además, otro factor clave para la determinación de esta etapa se centra en la idea de que el dato de la edad de uso de internet (mencionado en apartados anteriores) entre personas mayores es pequeño. Esto no ocurre entre las personas más jóvenes, que serán quienes en unos años ocupen esa posición superior en la escala de edad, lo que refleja que existe un margen de crecimiento para la empresa analizada.

Finalmente, hay que mencionar la presencia que la compañía tiene en varios países emergentes como China e India, donde poco a poco va aumentando la cifra de penetración en estos nuevos mercados en los que compete. Esto es algo que hará que, en un futuro, cuando estas economías despeguen todavía más, permitan al gran gigante seguir creciendo.

5. ANÁLISIS INTERNO

En esta sección trataremos de hallar la razón que explica por qué dentro de una misma industria hay diferencias entre los resultados que obtiene una empresa y los de otra. Cuando hablamos de Amazon estamos ante una de las empresas mejor valoradas en todo el mundo, por lo que vamos a examinar qué recursos y capacidades tiene y cómo los aprovecha para lograr esta posición.

5.1 ANÁLISIS DE RECURSOS

Para llevar a cabo este análisis se va a dividir a los factores en tres grupos: tangibles, intangibles y humanos.

Tangibles: Suelen ser fácilmente identificables a través del balance de situación de la empresa. Dentro de éstos podemos dividir en físicos y financieros.

-Físicos: Si hablamos del número de plantas y centros logísticos que tiene Amazon en el mundo, la cifra resulta elevada. En el caso de España, la empresa tiene centros de trabajo desde donde se gestionan, organizan y reparten los pedidos. Éstos se dividen en centros logísticos, donde España ostenta 7 de los 175 que tiene por todo el mundo y es en ellos donde se almacenan, preparan y envían los productos. Además, si nos referimos a aquellos productos Prime Now cuya entrega está garantizada en dos horas, se almacenan en dos centros logísticos urbanos ubicados en el centro de Madrid y Barcelona. También

tiene 14 estaciones logísticas en España creadas para dar apoyo a la red de distribución y poder llegar antes a cualquier punto del país. Finalmente, la empresa cuenta con 2 centros de distribución donde se reciben los productos de los centros logísticos con el fin de liberarlos y, posteriormente, ser llevados a las estaciones logísticas. No obstante, no son estáticas estas cifras, pues ya se prevé la apertura de nuevos centros. Tanto es así, que para este año está previsto que se abra una plataforma logística en el centro comercial Plaza situado en Zaragoza. Además, en Aragón se van a construir 3 centros de datos en los próximos años. La razón principal para ubicarlos ahí es la localización estratégica que ostentan la Comunidad en el país, pues se encuentra en un punto estratégico en el centro de la península, cerca de grandes capitales bien conectadas entre sí.

Como cabe esperar, el valor de estos activos resulta muy elevado.

-Financieros: La empresa cuenta con una cifra de ingresos netos en 2020 de 386 mil millones de dólares, un 38% más que el año anterior. Sus activos suponen un total de 321 mil millones de dólares, cifra inferior a sus pasivos, por lo que su capacidad para hacer frente a los pagos es correcta. Además, su fondo de maniobra (calculado como la cifra de activos corrientes menos la de pasivos corrientes) es positivo, lo que indica que la empresa puede seguir desarrollando su actividad con normalidad en el corto plazo. Otra ratio importante es la de la rentabilidad sobre la inversión, siendo ésta de 31,91% en Amazon y 15,72% en la industria, otro factor a favor de la compañía.

Intangibles: Son más difíciles de detectar y copiar que los anteriores ya que pueden no ser percibidos a simple vista. Dentro de estos podríamos hablar de:

-Tecnología: Una de las claves del éxito de Amazon es la constante innovación que lleva a cabo para anteponerse a lo que el mercado va a consumir. Esto es un elemento diferenciador cuando hablamos de la competencia, pues es la manera de lograr que los rivales no adquieran una posición por delante de la líder en el sector del comercio electrónico. La empresa cuenta con multitud de ingenieros expertos y potentes equipos informáticos para lograr esta evolución tecnológica constante. Algunos de los ejemplos son el uso que hace del Big Data para lograr este entendimiento casi pleno del consumidor; sus centros logísticos totalmente automatizados que repercuten positivamente en el proceso logístico; la utilización de Amazon Robotics en sus almacenes, además de la ingente variedad de productos tecnológicos que lanza al mercado.

-Reputación: Como ya hemos adelantado, Amazon se encuentra en el pódium de las empresas mejor valoradas del mundo. Su valor de marca es superior al de la competencia, por lo que año tras año mantiene su posición de líder en la industria. Algunos de los elementos que han hecho que se sitúe en ese lugar son su estrategia de crecimiento basada en la diversificación de productos y servicios, la reinversión de sus recursos financieros para mejorar la empresa en vista al largo plazo, su capacidad constante para generar ingresos, su mejora en la rentabilidad y márgenes empresariales, ..., además de conseguir ser eficaz y eficiente en su actividad empresarial. La empresa ha conseguido gestionar de una manera óptima los problemas postventa que le han ido surgiendo a sus clientes, llegando incluso en algunos casos a regalar el producto vendido antes de hacer que el usuario lo devuelva si ello supone un mayor coste. Con esto consiguen que su público esté encantado con el servicio, repercutiendo positivamente en la reputación de la empresa.

-Cultura: Se trata de un factor que está implícito en la compañía, esto es, resulta muy difícil de observar por quien no está dentro de ella. Aquí entrarían los valores empresariales que tiene la corporación como la innovación constante, la selección de los trabajadores que mejor encajan con el perfil de la empresa y la obsesión por el cliente - ya que éste se encuentra en el centro de todas sus decisiones y, mediante cartas a sus trabajadores, hace que toda la plantilla sea consciente de ello-, entre otros. Sin duda, este último factor es el que más diferencia a Amazon del resto de empresas, pues trata de poder darle siempre el precio más competitivo, la oferta más extensa de productos, la mejor calidad y proceso de compra, y todo ello sin olvidar el excelente servicio postventa que lleva años utilizando.

Humanos: No hay duda de que todo lo anterior no podría ser logrado sin un equipo de expertos, cada uno en su materia, que aborden cualquier incidencia que pudiera ocurrir y den siempre el mejor servicio. Se trata de que toda la plantilla se sienta partícipe de la organización y se alegren de los éxitos de la empresa tanto como si fueran suyos. También resulta fundamental el papel que ejercen los directivos. En primer lugar, el hasta ahora CEO de Amazon, Jeff Bezos, ha demostrado su talento innato para lograr convertir una pequeña librería online en el gigante que es ahora la marca. Pero, con las dimensiones que la empresa ha adquirido, no solo es importante tener un buen director general, también lo es tener líderes formados en cada línea de producto o servicio. Lo que todos ellos tienen en común es ese sentimiento de disconformidad constante, lo que les lleva a

estar continuamente buscando el cambio y analizando qué tendencias es posible que surjan en el futuro. Además, fomentan la curiosidad por conocer y desarrollar nuevas ideas entre el resto del equipo. En la empresa se dan situaciones de promoción interna, algo que motiva e incita a los trabajadores a querer ser cada día un poco mejores que el anterior para poder conseguir ese desarrollo personal soñado. Finalmente, lo que hace a Amazon ser lo que es, en parte, es esa filosofía de pensar a lo grande y tratar de alcanzar unos estándares altos que suponen un reto para todos puesto que, tras conseguirlo, el sentimiento de satisfacción que inunda a la plantilla es inmenso.

5.2 ANÁLISIS DE RECURSOS VRIO

Por todo lo detallado anteriormente podríamos decir que Amazon posee importantes capacidades dinámicas que le permiten desarrollar, modificar y renovar sus recursos hacia una mejor vía para enfrentarse a los continuos cambios en el entorno y la industria. Además, muchos de los recursos que posee son recursos VRIO, es decir, son: valiosos, escasos, difíciles de imitar y exigen que la empresa esté organizada de tal forma que se les pueda sacar el máximo beneficio. Cuando hablamos de valiosos nos referimos a que sean de gran utilidad para el cliente y éste así lo perciba. Es necesario también que sean escasos y difíciles de imitar, todo ello para que Amazon pueda seguir teniendo esta ventaja competitiva respecto a los competidores, pues sino no serían aspectos destacables de su organización. Para potenciar este efecto de dificultad de imitación existe un concepto llamado “ambigüedad causal” que explica por qué, la presencia de ciertos activos aparentemente invisibles al ojo humano, marcan una gran diferencia entre los resultados empresariales de distintas empresas. En este grupo tenemos varios, pero aquellos que más destacan y diferencian a la marca serían: la reputación e imagen de marca que ostenta, la cultura centrada en el cliente y apoyada por el gran equipo directivo y trabajadores que hay detrás de cada decisión (fenómeno llamado “complejidad social” que, además de hablar de la necesidad de contar con una buena mano de obra, hace especial mención a la importancia de trabajar con un buen clima laboral) y, por último, los activos físicos que posee, pues exigen de una elevada inversión inicial que solo grandes empresas pueden llevar a cabo.

De esta manera, si el gigante consigue seguir por esta misma línea y mantener los recursos con los que hoy cuenta, la ventaja competitiva permanecerá inalterada.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

En esta sección abordaremos aquellas acciones que Amazon desarrolla que le hacen conseguir ciertas ventajas competitivas en su actividad empresarial.

La principal estrategia para competir en los mercados está ligada al excelente trato que reciben los clientes en su proceso de compra. Se trata pues del elemento diferenciador de esta marca respecto a las demás, pues el valor percibido que da a los consumidores a través de su servicio confiable, sus precios competitivos y su excelente estructura logística hacen de éste el principal atractivo de la compañía. Para conseguir este acercamiento con el consumidor y poder darle aquellos productos que desea adaptados a sus requerimientos, además del Big Data, Amazon utiliza una herramienta adicional, el llamado “Amazon Vine”. Se trata del programa de reseñas mediante el cual, a aquellas personas que escriben opiniones útiles y bien valoradas por el resto de usuarios de la web, se les regala una serie de artículos con el fin de que los valoren escribiendo un comentario en la página. Así, consiguen conocer qué opina su público y cuánta demanda puede tener el producto en cuestión. Con ambos mecanismos lo que consigue es un efecto de retroalimentación en sus diferentes productos, pues analiza los diversos flujos de información obtenidos del público y les ofrece productos más adaptados a sus necesidades, quedando latente el poder que tiene la información recabada.

Del mismo modo, cuenta con el programa de suscripción con más usuarios del mundo. Así, Amazon Prime tiene más de 150 millones de suscriptores en el mundo, lo que le hace obtener datos de lo que se está llevando en cada territorio.

Para conseguir vender más productos Amazon, la empresa es capaz de modificar los algoritmos de su buscador para posicionarlos en un mejor lugar y conseguir estar así por delante de las grandes marcas competidoras en número de ventas.

En cuanto a la tecnología, posee una de las más punteras y la utiliza, entre otros fines, para ganar posición en su comercio electrónico al incorporar novedosos sistemas de logística para garantizar entregas inmediatas, algo que ninguna empresa hace tan bien. Esta tecnología también la utiliza para desarrollar productos de buena calidad acompañados de un excelente servicio postventa.

Para poder vender a los precios más competitivos posibles, la empresa logra que sus proveedores le realicen un descuento que termina repercutiendo positivamente en el precio final al consumidor. También conseguir reducir costes al fabricar sus propios productos en sus plantas ayuda a lograr este objetivo. Esta última idea, ligada con el uso eficiente de sus plantas productivas siempre activas gracias a la rápida rotación de inventario que ostenta, permiten a la empresa ahorrar gastos y conseguir economías de escala. Además, se potencia también el efecto experiencia basado en que, cuanto mayor experiencia acumulada tiene la empresa, más capacidad de abaratar costes unitarios tiene y mayor es la barrera de entrada que consolida para dificultar la llegada de nuevos competidores a la industria.

Finalmente, para que todo lo anterior pueda conseguirse de la manera más eficiente posible, se debe dar aquello que conocemos como “externalidades de red”. Esto es, que el consumo y la participación de una persona en la web de Amazon motive a otra a hacer lo mismo, creando así una red de usuarios que sustenten la plataforma.

Por todo lo mencionado, podríamos concluir que Amazon consiguió dar con un océano azul y logró ofrecer un servicio nuevo (comercio electrónico) a través de mezclar aspectos propios del liderazgo en costes y la diferenciación, consiguiendo ser la empresa número uno en el comercio minorista por internet y, además, ser conocida por los bajos precios ofertados acompañados de una notoria calidad. De esta manera, la compañía ha conseguido aportar un mayor valor respecto a sus competidores a precios mínimos gracias, en parte, a la innovación constante que realiza, lo que le permite mejorar constantemente sus procesos y optimizarlos para alcanzar la escala eficiente de producción deseada.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

7.1 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En este apartado definiremos cuál es el alcance que la empresa ha tenido en sus negocios y en el ámbito geográfico en el que opera.

Como ya sabemos, Amazon empezó siendo una librería online y desde ese momento no ha parado de crecer, hasta ser hoy día la empresa líder del *retail*. Pero no acaba aquí su evolución, pues la compañía ha pasado de ser un lugar de venta al por menor a ofertar

una serie de servicios donde el más destacado es el servicio de ayuda en la nube. Su amplia gama de productos en cartera hace que podamos hablar de una empresa muy diversificada en los artículos y servicios ofertados.

Sus negocios se han ampliado hasta lo que hoy conocemos como Amazon, una empresa que vende comida tras la adquisición de Whole Foods y la fundación de las tiendas Amazon Go, que fabrica transporte aeroespacial para llevar a cabo vuelos orbitales a través de Blue Origin, que produce series y películas con Amazon Studios y las emite a través de Amazon Prime Video, ... Pero que también adquirió 'The Washington Post', el mayor periódico de la ciudad de Washington; Zappos, una gran tienda de moda y calzado; a la par que creó el servicio Amazon Pharmacy donde vende productos farmacéuticos online gracias a sus acuerdos con la compañía estadounidense PillPack y Amazon Prime Air, a través del cual quiere hacer entregas de productos llevados por drones en 30 minutos.

Gracias a la adquisición de Kiva Systems pudo crear los robots que utiliza en sus almacenes para lograr un trabajo más rápido y eficiente. Adicionalmente, integró la empresa Elemental Technologies a su cartera para completar la multifuncionalidad de AWS a través de permitir emitir vídeos bajo demanda y emisiones en directo.

Una de las adquisiciones más recientes tiene que ver con Zoox, una empresa estadounidense de vehículos autónomos. Con esta acción, Bezos pretende entrar en el sector de la automoción y revolucionarlo para lograr un desplazamiento en coche eléctrico sin necesidad de contar con un conductor humano. Como él dice, "se trata de un coche para pasajeros, no para conductores".

Otras incorporaciones destacables son: la de la empresa Ring, experta en seguridad en el hogar inteligente, que quiere usar para complementar la funcionalidad de Alexa y Annapurna Labs, fabricante de microprocesadores israelí, con la que Amazon logra expandir la variedad de productos ofertados.

Con todas las operaciones entre empresas citadas a lo largo del documento, Amazon logra diversificar su cartera de negocios a la vez que elimina competencia y diversifica también su riesgo, pues de esta manera no depende de un solo producto o servicio, sino que puede rentabilizar aquellos menos exitosos a través de los beneficios logrados por los demás.

Además de todos los ahora mencionados, los distintos productos de su cartera detallados anteriormente también hacen de Amazon una empresa más diversificada en multitud de sectores diversos.

7.2 DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

Como ya se ha mencionado con anterioridad, Amazon comenzó su historia vendiendo en Estados Unidos. Años después empezó a operar en otros países, centrándose en aquellos situados en el continente europeo por su cierta similitud con el comercio americano. Una de las incorporaciones más recientes y aún con potencial de crecimiento es la llegada a Suecia que tuvo lugar el año pasado (un país donde el 70% de la población compra por internet), lo que se plantea que sea el inicio de una conquista por el resto de países nórdicos.

Actualmente también dedica grandes esfuerzos en adentrarse en el continente asiático para vender en Asia y Oriente Medio (en este último ha ganado cuota de mercado gracias a la adquisición de la empresa Souq.com, una tienda de comercio electrónico en dicha región, mediante la cual fortalece su presencia en mercados emergentes) y quitarle presencia al grupo Alibaba, líder en el continente.

El principal objetivo para Bezos es lograr un mejor posicionamiento en India¹⁸, segundo país más poblado del mundo y donde ya cuenta con más de 20 centros. En estos momentos, la empresa se encuentra negociando con multitud de empresas locales para fortalecer su presencia en el país. La más importante es Bharti Airtel, la tercera empresa más grande de telecomunicaciones en la India de la que, si todo sale bien, poseerá una participación del 5%.

8. ESTRATEGIA SOCIAL

Para finalizar con las estrategias de la empresa, se va a hablar de qué acciones lleva a cabo Amazon en materia de cuidado del medio ambiente, en mejorar las condiciones de vida de los habitantes del planeta, etc. En resumen, en qué medida la empresa desarrolla

¹⁸ Información obtenida de (Martín, 2020)

acciones de responsabilidad social corporativa que garanticen el bienestar social de la población.

Ahora que Bezos dejará de ser el CEO de Amazon, en varias entrevistas ha dejado claro que no va a desaparecer por completo, sino que simplemente se va a enfocar en tareas diferentes de las hasta ahora realizadas. Así, los proyectos más destacables serían:

Day 1 Fund: Fundación lanzada en 2018 mediante la cual pretende dar apoyo a las organizaciones no lucrativas para luchar contra la falta de vivienda y construir centros escolares.

Bezos Earth Fund: Fundación creada en 2020 para luchar contra el cambio climático a través de la cual, aportando grandes sumas de dinero, reunirá a potentes equipos de científicos y expertos para tratar de buscar soluciones al problema. Bezos define al cambio climático como “la mayor amenaza para nuestro planeta”.

Además, ligado con lo anterior, también invierte en el desarrollo de tecnologías de energía limpia como la eólica y la solar. De esta manera, además de mejorar su RSC, ahorraría costes al no depender de la red eléctrica.

9. EXPECTATIVAS DE FUTURO

Una vez analizada la firma estadounidense, hemos podido ver aquellos aspectos clave que hacen de ésta la empresa pionera en el sector de comercio electrónico y la sitúan en una posición ventajosa frente al resto.

Como ya se ha adelantado, a lo largo de este año el director ejecutivo de la compañía va a cambiar, ocupando el puesto vacante Andy Jassy. De esta manera, Jeff Bezos, el hasta ahora fundador y CEO de Amazon, centrará todos sus esfuerzos en liderar nuevos proyectos que pronto verán la luz (Blue Origin –recientemente el líder ha anunciado en su cuenta oficial de Instagram que el día 20 de julio de 2021 va a viajar, junto a su hermano Mark Bezos, al espacio a bordo de la nave espacial New Shepard¹⁹-, la adaptación del Washington Post a la era digital, ...), algo en lo que ya se ha hecho mención anteriormente. Bezos explica esta dinámica del cambio con el siguiente lema:

¹⁹ Información obtenida del artículo (Grossman, 2021)

“El bostezo es el mayor halago que puede recibir un inventor”. Con esta frase deja clara su estrategia de innovación constante, algo por lo que va a seguir apostando en el futuro.

Por otro lado, los resultados financieros que la empresa presenta anualmente se espera que sigan creciendo, siendo el origen de éstos los exitosos inventos que lanza continuamente. Por ello, aún con el cambio de mando en la empresa, las cifras de beneficio previstas indican que se trata de un negocio sólido y en crecimiento.

De esta manera, hace años que la empresa dejó atrás su modelo de pérdidas y obtiene beneficios a final de cada año. Estos resultados se ven potenciados por las ingentes bases de datos de clientes con las que cuenta, que le permiten personalizar su oferta según gustos y necesidades.

Actualmente, Amazon goza de una situación excepcional, ostentando una elevada cuota de mercado mundial en muchos de los sectores en los que opera y siendo una de las empresas con mayor capitalización bursátil del mundo. Cabe hacer especial mención en este apartado a la crisis sanitaria vivida tras el COVID-19, situación que ha potenciado el surgimiento de lo que en economía se conoce como un “cisne negro”, refiriéndose a aquel acontecimiento totalmente impredecible e inesperado que deriva en importantes cambios y desemboca en grandes oportunidades y amenazas para el tejido empresarial. En el caso de Amazon, como ya se ha explicado, ha sido un claro ejemplo de oportunidad surgida y que todavía tiene extenso recorrido. Además, esta situación sanitaria ha despertado en Bezos el interés por la asistencia médica, algo que quiere mejorar a través de futuros proyectos basados en la inteligencia artificial con la que cuentan la empresa Sonde y Seismic.

Adicionalmente, como el fundador comentaba en la Conferencia MARS (así es como él mismo apodó –por sus siglas en inglés- a la conferencia organizada anualmente donde asisten desde astronautas y diseñadores hasta premios Nobel, centrada en hablar de temas relacionados con el aprendizaje automático, la domótica y robótica y la exploración espacial), la empresa va a desarrollar un reloj que, durante 10.000 años, no necesite ningún tipo de revisión humana para su correcto funcionamiento y se mueva con la energía sustraída de los distintos cambios de temperatura.

Respaldado por los favorables indicadores económicos y financieros, la empresa realiza grandes esfuerzos en conseguir una mayor expansión geográfica dando el salto a nuevos mercados y reforzando su presencia en aquellos en los que ya está presente.

Amazon es el claro ejemplo de que si una empresa, por pequeña que sea en sus inicios, se gestiona de la manera correcta innovando y reinventándose en su negocio, conseguirá abrirse camino en el mercado y alcanzar cifras de récord. Aunque, como cabe esperar, muy pocas empresas logran alcanzar ese nivel de éxito deseado, pues estamos ante un caso excepcional. Asimismo, queda reflejada la idea de que, si una compañía consigue dar con un océano azul, la competencia deja de ser algo con lo que obsesionarse y pasa a situarse en un segundo plano, siendo más importante prestar atención a otros aspectos como dar un mejor servicio a los clientes.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad ecommerce*. (2021). Obtenido de <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-amazon/>
- Aguilar, A. R. (5 de febrero de 2021). *Business Insider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/jeff-bezos-alla-amazon-15-empresas-ha-comprado-804289>
- Alonso, J. (23 de agosto de 2020). *Heraldo*. Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/08/23/amazon-ficha-a-las-grandes-constructoras-del-pais-para-levantar-sus-centros-de-datos-1392086.html>
- Amazon. (2020). *Iniciativa de datos de sostenibilidad de Amazon*. Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/blogs/publicsector/tag/amazon-sustainability-data-initiative/>
- Amazon.es*. (2021). Obtenido de <https://www.amazon.es/Acerca-Amazon-Descubre-Nuestra-Empresa-Nuestra-Tecnologia/b?ie=UTF8&node=1323175031>
- AmazonServices*. (2021). Obtenido de <https://services.amazon.es/despega.html>
- (2020). *Anclaje del ecosistema africano de Internet: lecciones del crecimiento de los puntos neutros de Kenia y Nigeria*. Washington D.C.: Internet Society.
- CincoDías*. (30 de noviembre de 2020). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/27/economia/1606506471_547194.html
- D.R. (22 de enero de 2021). *20minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/4553916/0/la-tasa-google-impulsada-por-montero-empieza-a-perjudicar-a-las-pymes/>
- datosmacro.com*. (diciembre de 2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>
- datosmacro.com*. (1 de enero de 2020). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/espana>
- datosmacro.com*. (febrero de 2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Eadicicco, L. (18 de octubre de 2019). *Business Insider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/decide-amazon-ideas-acaban-desarrollando-512869>
- Entrala, G. (23 de abril de 2020). *Los 14 principios de la cultura de Amazon*. Obtenido de <https://inspirinas.com/2019/04/23/los-14-principios-de-la-cultura-de-amazon/>
- EuropaPress. (21 de julio de 2020). *EL Periódico*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200721/cepsa-amazon-voz-alexa-gasolineras-espana-periodico-8049327>
- Finanzas, Y. (4 de mayo de 2021). *Yahoo Finanzas*. Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/AMZN/balance-sheet?p=AMZN>
- García, R. (17 de enero de 2021). *adsl zone*. Obtenido de <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/almacenes-amazon-espana/>

- Grossman, M. (7 de junio de 2021). *The Wall Street Journal*. Obtenido de <https://www.wsj.com/articles/amazon-founder-jeff-bezos-to-be-on-blue-origins-first-human-space-flight-11623066174>
- Haro, J. L. (2 de febrero de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/resultados/noticias/11028472/02/21/Amazon-anuncia-unas-ventas-record-de-125555-millones-de-dolares-y-la-llegada-de-un-nuevo-CEO.html>
- INE. (1 de enero de 2020). Obtenido de https://www.ine.es/prensa/imasd_prensa.htm
- INE. (16 de noviembre de 2020). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de las TIC en los hogares*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/tich_2020.pdf
- Insights, C. (19 de junio de 2019). *CB Insights*. Obtenido de <https://www.cbinsights.com/research/amazon-biggest-acquisitions-infographic/>
- Internacional, A. (26 de noviembre de 2020). *Público*. Obtenido de <https://www.publico.es/sociedad/lado-oscuro-derechos-laborales-amazon.html>
- Investing. (4 de mayo de 2021). *Investing.com*. Obtenido de <https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc-ratios>
- Investing.com*. (9 de junio de 2021). Obtenido de <https://es.investing.com/equities/amazon-com-inc>
- Jiménez, F. S. (31 de mayo de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11244885/05/21/La-inflacion-en-forma-de-K-se-instala-en-Espana-mas-desigualdad-y-castigo-para-las-rentas-mas-bajas.html>
- Jorrín, J. G. (23 de julio de 2020). *Cotizalia*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/economia/2020-07-23/beneficios-fiscales-concentran-grandes-empresas-rentas-altas_2692768/
- Jose Luis de Haro, T. D. (9 de enero de 2021). *elEconomista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10980687/01/21/La-victoria-de-Biden-aviva-a-las-renovables-y-frena-a-las-tecnologicas.html>
- Mark, F. T. (2019). *The Silicon Six and their \$100 billion global tax gap*. Manchester.
- Mark, F. T. (2019). *The Silicon Six and their \$100 billion global tax gap*. Manchester.
- Martín, L. (4 de junio de 2020). *Capital Radio*. Obtenido de https://www.capitalradio.es/noticias/economia/carrera-amazon-tomar-liderazgo-asia_78505532.html
- Mohsin, M. (5 de febrero de 2020). *Oberlo*. Obtenido de <https://www.oberlo.es/blog/estadisticas-youtube>
- Mundo, B. (17 de junio de 2017). *BBC Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40308732>
- Mundo, B. (22 de febrero de 2018). *BBC News*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43148711>

- Mundo, B. N. (9 de Abril de 2021). *BBC NEWS*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56696522>
- News, E. (2 de diciembre de 2020). *EFE*. Obtenido de <https://www.efes.com/efe/usa/economia/decenas-protestan-contramazon-frente-a-la-casa-de-jeff-bezos-en-manhattan/50000106-4409767>
- Orellana, R. (9 de febrero de 2021). *Digitaltrends*. Obtenido de <https://es.digitaltrends.com/entretenimiento/netflix-vs-amazon-prime-video/>
- Pacheco, S. (21 de febrero de 2019). *EL grupo informático*. Obtenido de <https://www.elgrupoinformatico.com/que-amazon-coins-t72717.html>
- Pastor, J. (29 de mayo de 2013). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/otros-dispositivos/la-asociacion-de-libreros-cegal-vuelve-a-demandar-a-amazon>
- Pérez, E. (3 de febrero de 2020). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/llegada-satya-nadella-microsoft-ha-crecido-465-cuando-te-despojas-atavismos-para-ser-cosa-muy-distinta-a-que-te-hizo-grande>
- Pérez, E. (9 de noviembre de 2020). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/legislacion-y-derechos/que-joe-biden-opina-big-tech-internet-conflicto-huawei-tecnologia-general>
- Pérez, E. (22 de enero de 2021). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/amazon-hace-pagar-a-vendedores-tasa-google-3-a-partir-abril-subes-sus-tarifas-para-empresas-espanolas#:~:text=PRO-Amazon%20hace%20pagar%20a%20las%20empresas%20espa%C3%B1olas%20la%20tasa%20Google,sube%20sus%20tar>
- Pérez, J. C. (s.f.). *BrainSins*. Obtenido de <https://www.brainsins.com/es/blog/batalla-omni-channel-walmart-vs-amazon/114783>
- Pimentel, J. (2019). *EOB*. Obtenido de <https://enriqueortegaburgos.com/amazon-riesgo-monopolistico/>
- Planas, C. (1 de diciembre de 2020). *El Periódico*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20201201/ansiedad-vigilancia-lucha-contrasindicatos-otra-cara-amazon-8116591>
- Press, E. (21 de octubre de 2020). *elEconomista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/10839503/10/20/Amazon-dejara-de-vender-articulos-de-plastico-de-un-solo-uso-en-toda-la-UE-a-partir-del-21-de-diciembre.html>
- Reason Why*. (3 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/proyectos-empresas-dedicar-jeff-bezos-despues-dejar-ceo-amazon>
- Rodríguez, O. (19 de octubre de 2020). *EL Independiente*. Obtenido de [https://www.elindependiente.com/espana/2020/10/19/espana-es-el-pais-desarrollado-donde-mas-caera-el-consumo-este-ano/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,8%25%20este%20a%C3%B1o%20en%20Espa%C3%B1a.&text=De%20la%20misma%20forma%2C%20la,m%C](https://www.elindependiente.com/espana/2020/10/19/espana-es-el-pais-desarrollado-donde-mas-caera-el-consumo-este-ano/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,8%25%20este%20a%C3%B1o%20en%20Espa%C3%B1a.&text=De%20la%20misma%20forma%2C%20la,m%C)

Sánchez, M. (2021). *Go-PopUp*. Obtenido de <https://www.gopopup.com/magazine/es/que-es-una-pop-up-store/>

Semprún, Á. (18 de julio de 2020). *elEconomista*.

Snow, J. (27 de marzo de 2018). *Technology Review*. Obtenido de <https://www.technologyreview.es/s/10095/asi-sera-el-futuro-de-amazon-segun-jeff-bezos>

Statista. (5 de julio de 2019). Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/18609/uso-de-amazon-por-paises/>

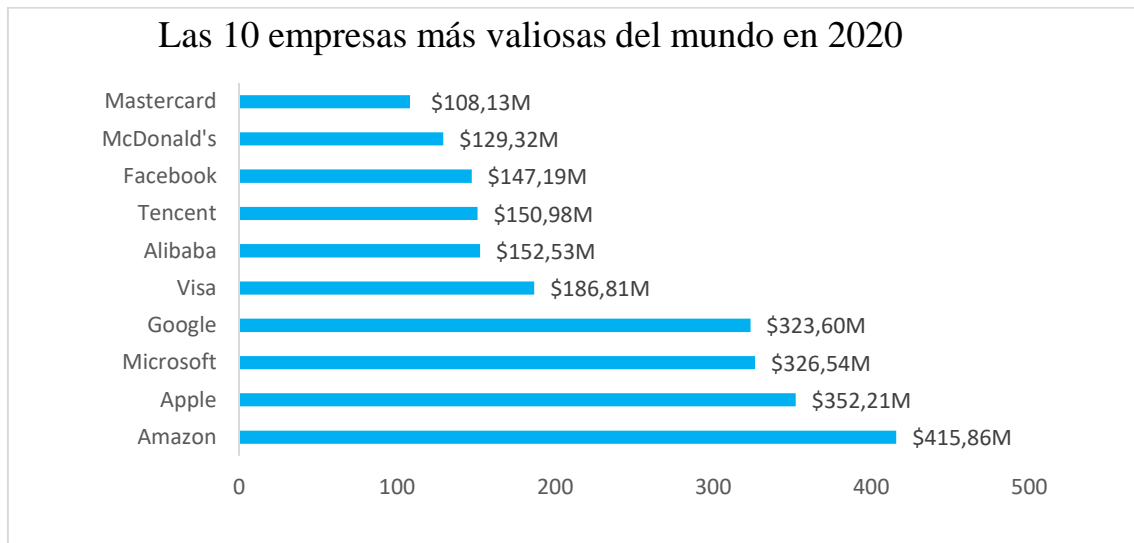
Turnes, N. (13 de marzo de 2020). *Marketing4ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/en-que-paises-vende-amazon-y-a-cuales-no-envia-sus-productos/>

Wikipedia. (14 de abril de 2020). Obtenido de https://en.wikipedia.org/wiki/Walmart_Labs

Wikipedia. (6 de febrero de 2021). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Amazon>

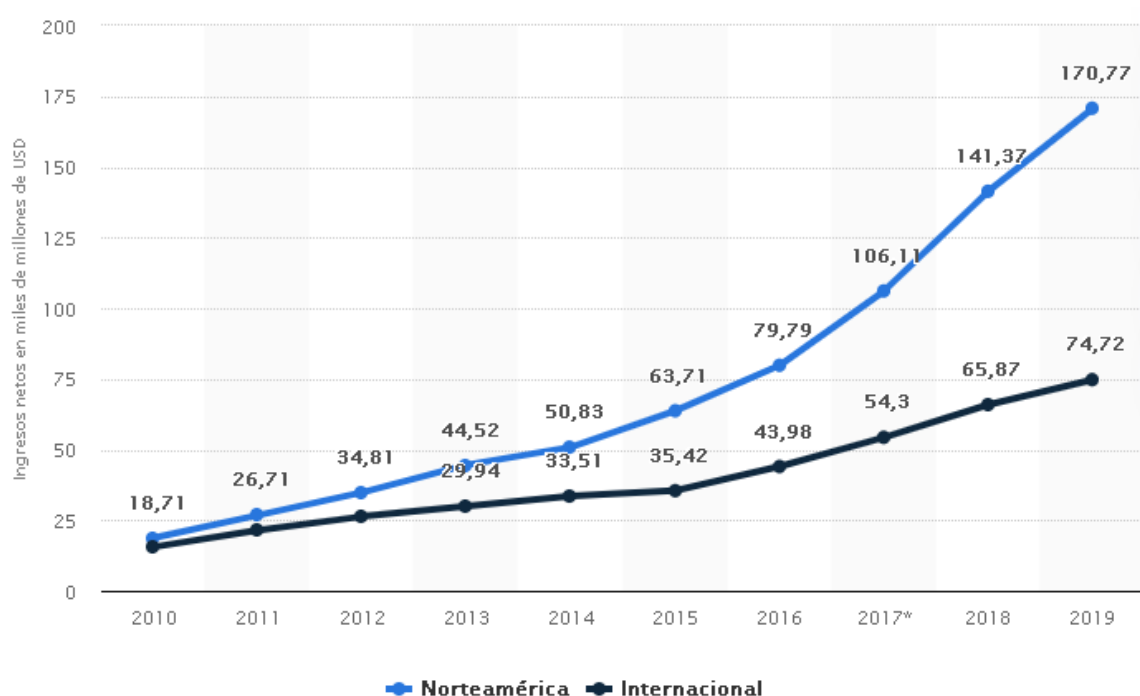
11. ANEXO

Imagen 1: Top 10 empresas mejor valoradas del mundo



Fuente: Elaboración propia

Imagen 2: Ventas netas anuales entre 2010 y 2019



Fuente: Statista 2021

Imagen 3: Número de usuarios que compran en internet

Usuarios TIC por sexo y grupos de edad. Año 2020

Porcentajes de población de 16 a 74 años

	Usuarios de internet en los tres últimos meses	Usuarios diarios de internet (al menos 5 días a la semana)	Personas que han comprado por internet en los tres últimos meses
TOTAL	93,2	83,1	53,8
Por sexo			
Hombres	93,2	82,4	54,3
Mujeres	93,2	83,8	53,4
Por edad			
De 16 a 24 años	99,8	97,0	61,8
De 25 a 34 años	99,7	97,0	73,2
De 35 a 44 años	99,0	92,2	69,2
De 45 a 54 años	97,1	85,4	55,6
De 55 a 64 años	89,5	72,7	37,2
De 65 a 74 años	69,7	50,7	20,5

Fuente: INE